

JULIANA MATTOS BUENO

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: AVALIAÇÃO DO PERFIL
INTRAEMPREENDEDOR DOS GESTORES DA EMPRESA X**

CURITIBA

2014

JULIANA MATTOS BUENO

**EMPREENDEDEDORISMO CORPORATIVO: AVALIAÇÃO DO PERFIL
INTRAEMPREENDEDEDOR DOS GESTORES DA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios/2013.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2014

RESUMO

BUENO, Juliana Mattos. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO. O presente estudo verifica o grau de intraempreendedorismo dos gestores da empresa X. Para isso, buscou-se primeiramente na literatura disponível, de forma descritiva, a relação do Empreendedorismo Corporativo com o contexto econômico atual – que explica como o perfil empreendedor possibilita que pequenas empresas se sobressaiam e cresçam de forma muito rápida; explica o motivo pelo qual as organizações requerem profissionais com características empreendedoras - enfatizando a importância da liderança às funções gerenciais separando-as de forma a não serem confundidas; enfatiza a inovação como palavra chave ao intraempreendedor, explicando como ela ocorre e como ela deve ser avaliada antes da aplicação prática. Após esta primeira abordagem, chegou-se ao tema central - Empreendedorismo Corporativo o qual observa a obsessão dos intraempreendedores pela busca incessante de novas oportunidades de negócio e qual as técnicas e as avaliações necessárias para transformá-las em uma realidade lucrativa. Após introduzir o tema, utilizou-se o exemplo da empresa X demonstrado, agora com abordagem quantitativa, os respondentes - frutos de um levantamento de campo, submetidos a um questionário que mede o perfil de gestores com perguntas fechadas de múltipla escolha. Após a coleta dos dados a análise dos mesmos foi feita de forma estatística ilustrada através de gráficos que mostram os percentuais em vários aspectos visando analisar as respostas a fim de verificar se o resultado é satisfatório à empresa X.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; empreendedorismo; Inovação; oportunidades; liderança; perfil empreendedor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	04
1.1	Questão de Pesquisa.....	05
1.2	Objetivos da Pesquisa.....	05
1.2.1	Objetivo Geral.....	05
1.2.2	Objetivos Específicos.....	05
2	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	06
2.1	Enquadramento metodológico da pesquisa.....	06
2.2	Descrição dos critérios de seleção, amostra e coleta de dados.....	07
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	09
3.1	Empreendedorismo e o Desenvolvimento Econômico	09
3.2	A necessidade do comportamento empreendedor nas organizações.....	11
3.3	A Inovação.....	12
3.4	O Empreendedorismo Corporativo.....	13
4	TESTE PERFIL EMPREENDEDOR.....	19
4.1	Descrição da Empresa X	19
4.2	Proposta do Teste de Perfil Intraempreendedor.....	19
4.3	Avaliação.....	22
4.4	Respondentes.....	22
4.5	Resultados.....	26
5	CONCLUSÃO.....	33
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

*"Toda empresa precisa ter gente que erra, que não tem medo de errar e que
aprende com o erro."*

Bill Gates

1 INTRODUÇÃO

Não são apenas as pessoas que criam novos negócios que são empreendedoras. Os empregados, independente do cargo, de empresas de qualquer que seja o porte, também podem empreender em suas atividades contribuindo consequentemente com o sucesso da mesma - essa forma de empreender é chamada de empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo.

Segundo DORNELAS (2003) “empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos (...) instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente”.

De acordo com (PINCHOT, 1989) “Para o intraempreendedor, não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade”

Para (Hashimoto, 2006), o intraempreendedor é “qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização.”

Para gestores de equipes de trabalho, o perfil intraempreendedor é essencial para que a liderança prevaleça através de inovações que visam a melhoria dos processos internos facilitando o trabalho de todos, motivando seus subordinados a buscar essas melhorias continuamente. Desta forma, o gestor instiga a equipe a inovar e estimula a criatividade de seus funcionários para que os processos se tornem menos burocráticos, mais rápidos para que tragam, consequentemente, melhores resultados à organização.

“Os intraempreendedores são todos os “sonhadores que realizam”; aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa” (Pinchot, 1989).

A fim de verificar ao grau de empreendedorismo corporativo dos gestores da empresa na qual trabalho atualmente, serão aplicados testes específicos que medem

o perfil intraempreendedor para avaliar se os responsáveis por equipes inteiras possuem características que se enquadram ao tema em questão.

A possibilidade de difundir a cultura intraempreendedora aos meus colegas gestores avaliando-os foi muito significativo, pois além de lhes mostrar o resultado do teste, pude trazer o conhecimento de que podemos ser empreendedores dentro da nossa realidade, dentro de uma organização já existente.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Os gestores da empresa X possuem perfil de empreendedor corporativo?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Verificar, através do teste de perfil intraempreendedor, o grau de empreendedorismo corporativo dos gestores da empresa X.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar testes de perfil intraempreendedor aos gestores da empresa X;
- Verificar qual o grau de intraempreendedorismo dos gestores avaliados.
- Demonstrar qual é o perfil predominante em diferentes aspectos através de gráficos
- Analisar os resultados e comentá-los.
- Verificar se o resultado geral dos testes é satisfatório para a empresa X;
- Constatar, através dos resultados, quais seriam as ações cabíveis para alavancar o empreendedorismo corporativo destes gestores.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Em relação à aplicação dos testes que avaliarão o perfil empreendedor dos gestores entrevistados, a **abordagem do problema será quantitativa**, que de acordo com MINAYO, 2007, “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas”. Desta forma, será possível verificar quantos gestores possuem alto, médio ou baixo grau de intraempreendedorismo, proporcionando a conclusão do panorama geral.

De uma forma geral, tal como a pesquisa experimental, os estudos de campo quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que quer estudar. Uma lista de conseqüências é então deduzida das hipóteses. A coleta de dados enfatizará números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das conseqüências, e daí então a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses. (POPPER, 1972).

O **objetivo da pesquisa será descritivo** que segundo Mattar (1999), “é caracterizada por possuir um objetivo definido, ser bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos e ações”.

O método quantitativo é freqüentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Richardson (1989)

Assim sendo, os testes aplicados nos mostrarão o panorama geral do qual verificaremos as ações para melhorarmos o nível intraempreendedor.

O **procedimento de pesquisa será de levantamento**, pois “a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” (MINAYO, 2007).

“O levantamento de campo é a coleta de dados feita com questionário. Procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa,

obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados".

O Autor afirma ainda que existem dois tipos básicos de pesquisa descritiva: (1) levantamento de campo e (2) estudo de campo. A diferença básica é que o levantamento de campo visa obter dados que representem a população analisada de mais amplo menos profundo. Mattar, 1999

2.2 DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A **seleção da amostra será probabilística**, “aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.” (MATTAR, 1999). Gestores tem mais tendência ao perfil intraempreendedor, por isso, essa metodologia será empregada, pois os entrevistados serão escolhidos de forma aleatória contanto que ocupem cargo de gestão, para verificarmos desta amostra quantos possuem perfil intraempreendedor e em qual grau.

Merrill e Fox (1977) citam que ao delinear uma amostra por probabilidade, o investigador pode determinar o tamanho da amostra necessário para obter um determinado grau de exatidão na estimativa de um parâmetro. Além disso, há menos oportunidade para os inspecionadores ou entrevistadores introduzirem vícios na coleta de dados para a amostra, porque seu julgamento não entra no jogo na escolha dos itens da amostra.

A coleta de dados se dará através de **questionários com perguntas fechadas**, pois o teste tem alternativas para que os entrevistados escolham a opção com a qual mais se identifica.

O questionário fechado não permite que o sujeito/informantes expresse suas idéias ou opiniões porque as perguntas são pré-definidas. **Vantagem:** facilita a tabulação dos resultados e **desvantagem:** restringe a liberdade e as respostas. As perguntas fechadas podem ser classificadas de acordo com o número de respostas disponíveis que neste caso se enquadra na classificação múltipla escolha – acima de três respostas.

A análise dos dados será **estatística**, pois após ter em mãos todos os questionários respondidos, o resultado será quantificado e convertido em percentual demonstrado através de gráficos.

Os dados são analisados com apoio da Estatística (inclusive multivariada) ou outras técnicas matemáticas. Também, os tradicionais levantamentos de dados são o exemplo clássico do estudo de campo quantitativo (POPPER, 1972).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 EMPREENDEDORISMO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

As grandes empresas estão se renovando devido ao avanço tecnológico, a globalização e a exigência dos consumidores. Antes, estas grandes empresas eram tidas como exemplos com as quais as médias e pequenas empresas nem sonhavam em competir. Hoje, empresas menores que são mais ágeis, flexíveis, menos burocráticas, e com respostas praticamente imediatas estão se sobressaindo e crescendo de forma muito rápida. “É comum observar a capilaridade de novas empresas que nem existiam a cerca de dez anos e que se tornaram líderes de mercado num curto espaço de tempo”. (Dornelas, 2003).

As grandes empresas se enganam ao pensar que o seu sucesso do passado garante o de hoje, pois atualmente as empresas menores conseguem se estruturar num curto prazo inovando não só em seus produtos, mas no modelo de gestão. Segundo Dornelas, 2003, estas empresas de pequeno e médio porte que estão prosperando rapidamente sobrepondo-se às grandes empresas, se caracterizam por “Intensificar e aperfeiçoar o processo de criação de novos produtos, otimizar o seu processo produtivo, integrar os processos organizacionais, ser rápido na resposta ao cliente, antecipar-se aos concorrentes”.

Schulz (2010) aborda o empreendedorismo “como a forma com que o mercado de livre competição substitui certos produtos e processos por outros produtos de maior qualidade e métodos produtivos mais eficientes, destruindo as formas antigas no processo de mudança”.

Schumpeter (1997) sustenta ainda que “o empresário inovador é uma figura essencial para o desenvolvimento econômico, especialmente em uma economia cujas atividades se apresentem de maneira inconstante”.

O avanço tecnológico teve suma importância pelo fato de agilizar o processo produtivo. Devido à tecnologia de hoje, é possível colocar o plano em prática e obter resultados mais rapidamente pois o tempo do processo todo é muito menor.

“(…) encurtando não só o tempo de desenvolvimento de novos produtos, mas também o tempo total entre a identificação de novas oportunidades no mercado, a busca de novos recursos para financiar todo o processo de inovação, a concepção de novos produtos

e serviços, sua produção, até a disponibilização dos mesmos ao mercado consumidor”. Dornelas, 2003.

O empreendedorismo relaciona-se com a economia, pois sem capital não seria possível criar empresas e disponibilizar ao mercado essas inovações. Por isso a economia do país incentiva a criação de empresas que tem dificuldades com o capital possibilitando que esses se organizem desfrutando apenas de pessoas e de seus conhecimento. “Todos esses fatores somados tem levado a uma mudança de paradigma econômico, diminuindo ou até mesmo extinguindo barreiras de entrada para a maioria dos mercados e possibilitando que os novos entrantes conquistem seu espaço”. Dornelas, 2003.

Ainda segundo Dornelas, 2003, “os consumidores não são mais tão fiéis às marcas notórias como eram no passado e aceitam mais facilmente novos produtos e serviços desde que atendam a sua necessidade”. As empresas devem identificar os nichos de mercado e se especializarem no atendimento dos mesmos, isso é considerado um diferencial na conquista do cliente - a qualidade do atendimento é um fator importantíssimo, por isso, deve-se antecipar o desejo do seu público alvo para atendê-lo com excelência e para sobressair-se à concorrência.

Para manter-se sempre competitiva, a organização deve ser empreendedora fazendo com que seus colaboradores pensem e ajam como empreendedores. “A organização precisa ser mais ágil, precisa buscar novas oportunidades de negócios de forma mais efetiva, precisa se reestruturar, rever seus processos, a proporem soluções, não serem reativos, fugir da mesmice de outrora”. Dornelas, 2003.

Ligando o empreendedorismo à economia, ele tem sido uma competência imprescindível para o desenvolvimento econômico, pois são as inovações oriundas do perfil empreendedor que incrementam a base do crescimento econômico. Porém, o que ocorre no Brasil, é que novos negócios são criados para suprir a renda, para dar condições de subsistência à família e não com base na identificação de oportunidades, inovação e criação de negócios diferenciados – desta forma, não contribui tanto com o desenvolvimento econômico.

Conclui-se, por tanto, que quanto mais empreendedorismo de oportunidade houver no país, mais ele será desenvolvido economicamente, e que consequentemente instigará a estimulação do perfil empreendedor.

3.2 NECESSIDADE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NAS ORGANIZAÇÕES.

Engana-se quem imagina que os empreendedores dentro de uma organização sejam apenas altos executivos. Essa ideia acaba por prejudicar a disseminação de uma cultura empreendedora em todos os níveis organizacionais, prejudicando consequentemente os resultados da organização. “Os pequenos feudos organizacionais, devidamente suportados por estruturas hierarquizadas e burocraticamente institucionalizados acabam por barrar projetos inovadores que poderiam trazer ganhos reais à empresa” (Dornelas, 2003).

O perfil de liderança é muito valorizado dentro do ambiente organizacional, qualquer colaborador independente do cargo pode ser um líder. A função de gerenciar é estritamente necessária para o bom andamento dos negócios, porém, não pode ser confundida com liderança. “A função gerencial é fazer o *status quo* funcionar bem, já a de liderança diz respeito ao convencimento inspiração e início da mudança”. Dornelas, 2003.

“A liderança empreendedora, que produz inovações e incrementa a transformação do mundo, não conhece fronteiras. Ela globaliza culturas, valores e moldam novos cidadãos, capazes de gerar seus próprios aprendizados, de serem seus próprios líderes e empreendedores. A liderança e o empreendedorismo estão um nível acima, orbitam o universo das capacidades”. Pinheiro (2009).

A liderança deve estar presente em todos os níveis organizacionais, pois é uma forte característica empreendedora. Para Jordão (2004), “o empreendedor precisa atentar para o fato de que a presença de um líder é fundamental para o sucesso de qualquer negócio”. Líderes de alto nível hierárquico podem perder oportunidades por não saberem o que se passa em outros níveis da empresa. Realmente é impossível para esses executivos se apegarem a tudo que ocorre na organização, porém, eles devem estar atentos às figuras chaves, aos líderes dos outros níveis da empresa, incentivá-los a terem este perfil de liderança. O empreendedorismo dentro de uma corporação é “pensar de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros à organização.” Dornelas, 2003. Para isso, o perfil de liderança é extremamente oportuno.

Dentro do ambiente corporativo podemos considerar líderes em dois aspectos: aquele que cria uma estrutura organizacional que permite a identificação de novos negócios e aquele que trabalha diretamente ligado a identificação de novas oportunidades de mercado, de mudança, de melhoria, etc.

Para estimular a liderança empreendedora nas empresas, esta deve sempre reforçar constantemente e de forma clara a visão empreendedora aos funcionários, recompensar de alguma forma os que se sobressaírem com participações nos resultados, por exemplo, permitir ao colaborador assumir riscos calculados sem retaliações, entre outras medidas.

De acordo com Drucker (1987) "Toda grande empresa precisa ser capaz de fazer três coisas – melhorar, ampliar e inovar."

3.3 A INOVAÇÃO

A Inovação ocorre quando se identifica que mudanças significam oportunidades. Empreendedores sempre vão além, não se contentam com a mesmice – isso os motiva a inovar, por isso, empreendedores são inovadores natos tanto para a criação de um novo negócio como para os que são funcionários de empresas já existentes: os empreendedores corporativos.

Segundo DRUCKER (1987), há sete quesitos que devem ser monitorados para que as oportunidades sejam verificadas. Quatro deles estão dentro da organização:

- O inesperado – sendo bom ou não há de se verificar se há alguma possibilidade de isso se tornar uma oportunidade;
- A discrepância – a observância entre o real e o ideal, isso pode levar a organização a identificar oportunidades e como chegar até elas;
- A inovação baseada na necessidade do processo – algo que está ruim e que pode melhorar uma disfunção que pode ser corrigida;
- Mudanças na estrutura do setor ou do mercado – aproveitar mudanças obrigatórias e tirar proveito dela localizando oportunidades que estas podem trazer em benefício da empresa.

Os outros três quesitos ocorrem no ambiente externo à empresa:

- Mudanças populacionais - Tendências, aumento na expectativa de vida da população, isso pode levar a identificação de oportunidade de negócios;

- Mudanças de percepção – Oportunidade na mudança de hábitos da população;
- Novo conhecimento científico – que determinam o início de uma nova história.

Porém antes se por em prática as inovações empreendedoras, é necessário fazer uma avaliação dos riscos, em inovações totalmente novas há mais riscos do que em inovações em coisas rotineiras.

3.4 O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Quando nos referimos a alguém empreendedor, logo imagina-se alguém que abriu o seu próprio negócio. Realmente, está certo, porém, o que muitos desconhecem é que há duas modalidades de empreendedorismo: a de start-up que é a mais popular que trata da criação de novos negócios, e a outra forma de empreender chamada de empreendedorismo corporativo - pois pessoas que trabalham dentro de uma organização já existente podem e devem ser empreendedoras em sua carreira dentro da empresa para a qual trabalha. O empreendedorismo corporativo, segundo Dornelas, 2003 “envolve a extensão do domínio de competência da empresa e corresponde a um conjunto de oportunidades através da combinação de novos recursos gerados internamente na organização”

Empreender é inovar, mudar, buscar novas oportunidades sendo num novo negócio ou dentro das organizações já existentes. “As definições de empreendedorismo são várias mas na sua essência, se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados buscar oportunidades, inovar”. Dornelas, (2003).

Segundo Morris e Kuratko (2002) São quatro os componentes do empreendedorismo, e que estão presentes em qualquer organização independente do porte ou se está em fase de criação ou já existente:

- ✓ “Os Processos: gerenciá-los, reorganizá-los, subdividi-los, e aplicá-los a qualquer contexto organizacional;
- ✓ A criação de valor: quando se empreende, cria-se algo novo onde não existia nada antes;
- ✓ Os recursos: empreendedores os utilizam de forma singular, única e criativa combinando recursos financeiros, pessoas, tecnologias, materiais, estrutura criando valor e diferenciando seus esforços;

- ✓ As oportunidades: Identificá-las capaz de criar e construir, do nada, uma visão sem ter uma referencia prévia.

Desde a década de 80, o autor Gifford Pinchot já vinha destacando as perspectivas do intraempreendedorismo e como ele poderia ser praticado nas empresas por colaboradores empreendedores indicando como a inovação poderia ser desenvolvida e alcançada através do empreendedorismo interno.

Em suma as perspectivas da época, segundo Pinchot eram:

A **criação de riqueza** - pois o empreendedor assume riscos associando-os com as facilidades de produzir algo em troca de lucro; **criação de novos negócios** que não existiam anteriormente; **criação da inovação** com a combinação singular de recursos o que faz dos produtos atuais obsoletos; **criação de mudança** através dos ajustes, adaptações das pessoas às abordagens e habilidades que levam a identificação de diferentes oportunidades; **criação de emprego**, pois o perfil empreendedor da empresa a fará crescer precisando de novos funcionários; **criação de valores** pois empreendedores visam oportunidades ainda não exploradas e **criação de crescimento** – o empreendedorismo relaciona-se de forma intensa e positiva com o crescimento das vendas.

Tendo em vista todas estas fantásticas perspectivas, muitos estudiosos resolveram desmembrar o assunto mais detalhadamente para verificar como ocorria este empreendedorismo dentro das organizações e como ele poderia ser enfatizado.

Um consenso entre os pesquisadores do assunto utiliza-se do termo empreendedorismo corporativo o qual tem duas vertentes: o *intrapreneurship* (*empreendedorismo interno*) e o *corporate venture* (*novos negócios corporativos*).

“O empreendedorismo corporativo pode ser definido como sendo identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios que requerem mudança no emprego dos recursos, conduzem para a criação de novas competências, as quais resultarão em novas possibilidades de posicionamento no mercado, criando novos valores, para todos os envolvidos com a corporação” Dornelas, 2003.

Sendo assim, podemos considerar que o empreendedorismo corporativo se caracteriza como um elemento importante no auxílio de tomadas de decisões, estratégicas e estruturais da empresa.

“A estratégia é como a organização alinha seus recursos-chave dentro do seu ambiente. Assim a estratégia inclui as competências-chave da organização, o emprego dos recursos, seus métodos competitivos e o escopo das operações, tanto em uma unidade de negócios como no nível corporativo. Já a estrutura é a forma pela qual a organização implementa sua estratégia”. Dornelas, 2003.

Uma alteração na estratégia da empresa para se obter melhores resultados, propõem alterações na estrutura organizacional e seus processos, o que incentiva inovações para que os colaboradores se adaptem as mudanças. Segundo REGINALDO (2013) “o Intraempreendedorismo visa justamente criar um comportamento organizacional que propicie a valorização das idéias dos funcionários que compõe o próprio quadro de funcionários da empresa”.

“Mudanças internas estruturais não são consideradas novos negócios pelas organizações e sim novas formas de se fazer o negócio atual”. Dornelas, 2003.

De acordo com Motta (2007), “a mudança organizacional é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros”.

“Esse interesse pela mudança organizacional nos últimos anos parece ser decorrente, principalmente, de dois fatores: o primeiro diz respeito ao fato de que os ambientes organizacionais sofreram alterações. Com a abertura dos mercados, as organizações, principalmente as dos países periféricos como o Brasil, tiveram que passar por processos de mudança objetivando a modernização de suas estruturas e de seus processos para enfrentar o novo cenário competitivo que se apresentava. O segundo refere-se a uma visão do conceito de mudança como sendo um processo constante, e não mais como uma situação de oposição a algo estático”. Mendonça (1998).

O empreendedorismo corporativo, por sua vez, é dividido em duas modalidades: o **Corporate Venture** relacionado à criação de uma nova unidade de negócio ou de uma *joint-venture* o que caracteriza um novo empreendimento de uma empresa já existente. E o **Intrapreneurship** que trabalha os conceitos de

empreendedorismo dentro da estrutura organizacional internamente. O *Intrapreneurship* é subdividido em Inovação e Geração de novos Produtos e Renovação Estratégicas, ambas as modalidades de empreendedorismo corporativo são focadas sempre nas oportunidades de negócio.

Segundo Dornelas 2003, uma organização que pratica o *Intrapreneurship* tem mais probabilidade a praticar o *Corporate Venture*, pois com o perfil empreendedor da empresa há maior possibilidade de novas unidades de negócios, de projetos externos à organização. Observa-se maior grau de inovação na modalidade *Corporate Venture* pois trabalhar num projeto de algo totalmente novo requer mais inovação e criatividade dos envolvidos que no *Intrapreneurship* que trabalha com processos já existentes.

Resumidamente:

- Corporate Venture
 - Avalia e captura **oportunidades**
- *Intrapreneurship*:
 - Inovação e Geração de novos Produtos: formata a **oportunidade** de acordo com o seu mercado
 - Renovação estratégica: visa a transformação dos processos internos instigando a organização a ser obcecada por **oportunidades** de melhoria.

“Assim, o empreendedorismo corporativo é a soma da inovação que a organização pratica e desenvolve, de sua renovação e dos esforços para implementação de novos negócios. A inovação envolve a criação e a introdução de produtos, processos, e sistemas organizacionais. A renovação significa a revitalização das operações da organização, através da mudança do escopo de seu negócio, sua abordagem competitiva ou ambos. Significa ainda o desenvolvimento ou a aquisição de novas competências que levarão à criação de valor para os clientes, os funcionários e os acionistas”. Dornelas 2003.

A oportunidade mais visada como fator fundamental é o mercado, portanto, o empreendedor corporativo não poderá perder este foco avaliando sempre os riscos X retornos, incertezas X reconhecimento de oportunidades, risco pessoal X risco corporativo X retorno.

O processo para a prática do empreendedorismo corporativo dentro das organizações é composto de várias etapas. Há de se avaliar, na prática as regras e condições do ambiente organizacional. Outro fator de extrema importância, além das

oportunidades de negócio, é a disponibilização dos recursos que a empresa tem a oferecer para que as oportunidades de negócios identificadas sejam concretizadas e as pessoas que comporão a equipe para realização da ação – os empreendedores corporativos.

Timmons (1994), apresenta alguns fatores essenciais para a existência do processo empreendedor.

“O planejamento, através de um plano de negócios é a ferramenta do empreendedor, através da qual sua equipe avalia as oportunidades, identifica, busca e aloca os recursos necessários ao projeto, planeja as ações a serem tomadas, implementa e gerencia o novo projeto/negócio”.

Ao longo deste processo muitas incertezas surgirão, desta forma, cabe aos empreendedores avaliar cautelosamente os riscos analisando as possibilidades e as consequências para o projeto, para a empresa e para eles próprios.

Neste modelo, o líder elabora um plano de negócio junto com a equipe com a qual avalia as oportunidades, discutem e interagem entre si sobre todas as etapas inclusive sobre a verba necessária para que a equipe tivesse a liberdade de poder exercer a sua inovação e criatividade em conjunto com a liderança do gestor para calcular os riscos, para enfim concretizar o projeto.

Na prática, dentro das organizações, o modelo proposto por Timmons é interpretado conforme a cultura da empresa e sua hierarquia. Geralmente o gestor identifica uma oportunidade sem ter necessariamente um plano de negócio e sem interagir muito com os seus subordinados, os quais serão acionados apenas para realizar orçamentos para verificar se o mesmo é viável ou não. O projeto, o qual não permite muita inovação e criatividade, pois o risco e incerteza deve ser praticamente nulo devida a pouquíssima verba liberada, e o projeto se concretiza de forma engessada.

No entanto, como saber se a oportunidade identificada é de grande potencial? Como avaliar se a equipe tem um perfil empreendedor? Como obter recursos da empresa para realização do projeto?

O processo empreendedor, segundo Dornelas 2003, segue as seguintes etapas:

1. Identificação e avaliação da oportunidade;
2. Definição do conceito do negócio;

3. Planejamento das atividades a serem implementadas, estratégias a serem usadas, definições das metas e resultados almejados;
4. Identificação dos recursos necessários
5. Aquisição dos recursos internamente, realocação dos recursos disponíveis ou busca de recursos externamente;
6. Implementação e gerenciamento do projeto;
7. Colheita dos frutos e avaliação dos resultados

4 TESTE PERFIL INTRAEMPREENDEDOR

Os perfis dos gestores da empresa X foram verificados para identificar o grau de intraempreendedorismo existente na organização.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA X:

Com mais de 50 anos de atuação no ramo de eletrodomésticos, a Empresa X construiu junto ao varejo e ao consumidor brasileiro uma relação de parceria e confiança que continua se fortalecendo a cada dia.

Fundada em 1956 em Curitiba/PR, a empresa X iniciou suas atividades com a fabricação de fogões, fogareiros e móveis metálicos. Em seguida, iniciou a produção e comercialização de eletrodomésticos.

Atualmente a empresa adquiriu a patente de uma forte marca do ramo de eletroeletrônicos e conta com 5000 colaboradores diretos entre a matriz administrativa em Curitiba/PR, as fábricas em Joinville/SC e Manaus/AM e dois grandes centros de distribuição localizados Joinville/SC e Camaçari/BA - Hoje a marca reúne em seu portfólio quase 200 produtos.

As marcas da empresa X consolidaram-se como uma das principais referências em eletroportáteis e eletroeletrônicos do Brasil e é a empresa que mais cresce no país nesses segmentos.

4.2 PROPOSTA DO TESTE DE PERFIL EMPREENDEDOR:

Foi aplicado a 145 gestores da empresa X o teste de perfil empreendedor extraído do anexo do livro Empreendedorismo Corporativo do autor José Dornelas de 2003.

O teste trata-se de um questionário com perguntas fechadas que para cada alternativa é atribuída uma pontuação, através da qual será obtido o perfil de intraempreendedorismo do gestor. O referido teste avalia seis aspectos principais ligados ao ambiente, às atitudes e ao *know-how*:

- Comprometimento e determinação
- *Obsessão pelas oportunidades*
- Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas.

10. Toma riscos calculados (analisa tudo antes de agir).							
11. Procura minimizar os riscos.							
12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura.							
13. Tolerância ao estresse e conflitos.							
14. Hável em resolver problemas e integrar soluções.							
Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação							
15. Não convencional cabeça aberta, pensador.							
16. Não se conforma com o <i>status quo</i> .							
17. Hável em se adaptar a novas situações.							
18. Não tem medo de falhar.							
19. Hável em definir conceitos e detalhar idéias.							
Motivação e superação							
20. Orientação a metas e resultados.							
21. Dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados.							
22. Não se preocupa com <i>status</i> e poder.							
23. Autoconfiança.							
24. Ciente de suas fraquezas e forças.							
25. Tem senso de humor e procura estar animado.							
26. Tem iniciativa.							
27. Poder de autocontrole.							
28. Transmite integridade e confiabilidade.							
29. É paciente e saber ouvir.							
30. Sabe construir times e trabalhar em equipe.							
TOTAL							

Análise do desempenho:

Grupo 1: 120 a 150 pontos: Você provavelmente já é um empreendedor, possui as características comuns aos empreendedores.

Grupo 2: 90 a 119 pontos: Você possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um.

Grupo 3: 60 a 89 pontos: Você ainda não é muito empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, como um administrador tradicional.

Grupo 4: Menos de 59 pontos: Você não é empreendedor e, se continuar a agir como age dificilmente será um.

4.3 AVALIAÇÃO

Depois de compilado todos os resultados de todos os testes, foi considerada a quantidade total de participantes e qual o percentual do total que atingiu cada um dos perfis propostos pelo teste para avaliar o aspecto geral se o perfil dos gestores da empresa X é intraempreendedor; se tem muitas características mas não se comporta como empreendedor corporativo; se não é muito intraempreendedor – se comporta como um administrador tradicional que não inova o suficiente ou se de fato não tem indícios de intraempreendedor.

Além do aspecto geral da empresa X, foi avaliado o perfil de empreendedorismos por vários quesitos:

- Gênero
- Cargos
- Departamentos
- Localidades
- Unidades de negócio

Desta forma, foi possível verificar dos gestores da empresa X quem tem mais perfil intraempreendedor, se os homens ou as mulheres;

O teste permitiu também constatar qual o nível hierárquico possui mais perfis intraempreendedores – Diretores, Assessores, Gerentes, Coordenadores ou Supervisores;

Pode-se constatar qual o departamento mais intraempreendedor através de um ranking de acordo com as pontuações obtidas. Isso proporcionou uma análise do tipo de atividade que mais requer perfil intraempreendedor

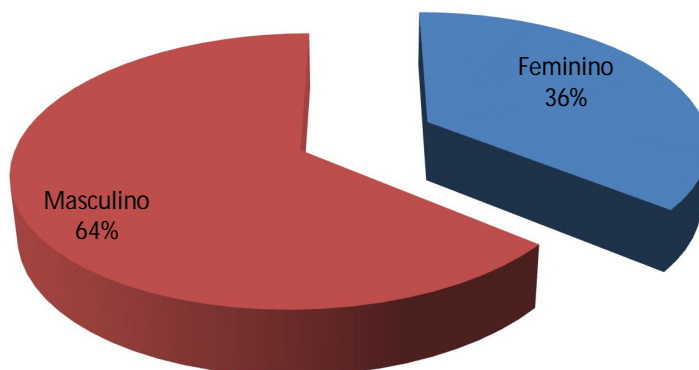
Pode ser verificado também qual das unidades de negócio da empresa é a mais intraempreendedora: se unidade fabril (linha de produção) se unidade administrativa ou centros de distribuição e por último qual localidade se destaca.

4.4 DOS RESPONDENTES

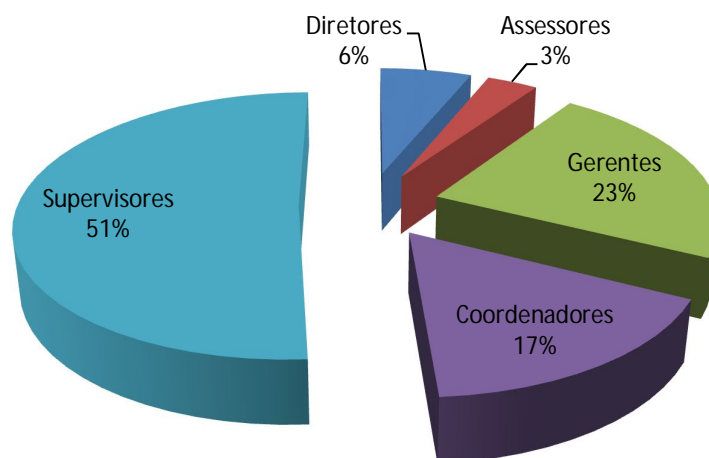
A seguir, os 145 participantes - equivalente a 100% da população entrevistada, foram agrupados por aspectos relevantes ao levantamento proposto:

GÊNERO:

- Sexo feminino: 52 (35,86%)
- Sexo masculino: 93 (64,13%)

**CARGOS:**

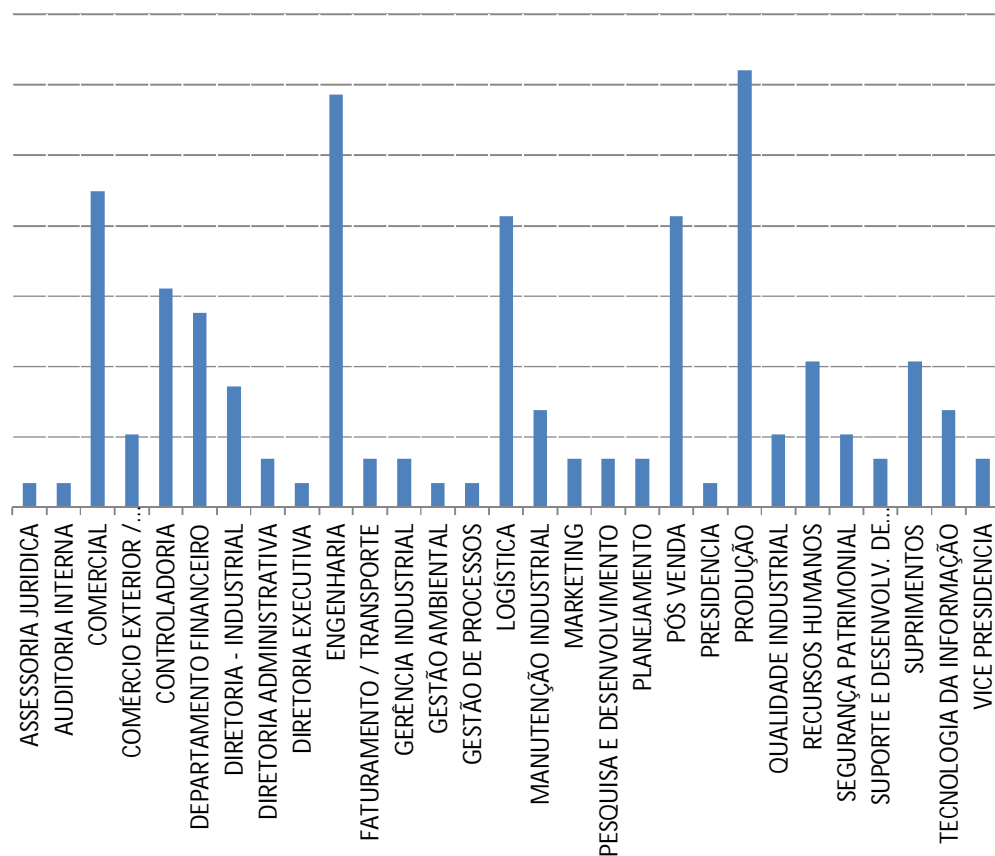
- Diretores: 9 (6,20%)
- Assessores: 5 (3,44%)
- Gerentes: 33 (22,75%)
- Coordenadores: 24 (16,55%)
- Supervisores: 74 (51,03%)



DEPARTAMENTOS - 29 ÁREAS PARTICIPANTES:

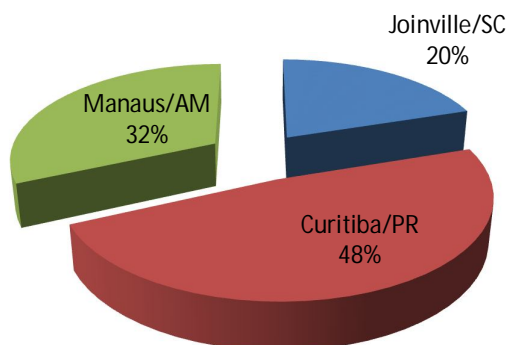
DEPARTAMENTO	QTDE DE GESTORES POR DPTO	%
ASSESSORIA JURIDICA	1	0,69%
AUDITORIA INTERNA	1	0,69%
COMERCIAL	13	8,97%
COMÉRCIO EXTERIOR / IMPORTAÇÃO	3	2,07%
CONTROLADORIA	9	6,21%
DEPARTAMENTO FINANCEIRO	8	5,52%
DIRETORIA - INDUSTRIAL	5	3,45%
DIRETORIA ADMINISTRATIVA	2	1,38%
DIRETORIA EXECUTIVA	1	0,69%
ENGENHARIA	17	11,72%
FATURAMENTO / TRANSPORTE	2	1,38%
GERÊNCIA INDUSTRIAL	2	1,38%
GESTÃO AMBIENTAL	1	0,69%
GESTÃO DE PROCESSOS	1	0,69%
LOGÍSTICA	12	8,28%
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	4	2,76%
MARKETING	2	1,38%
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	2	1,38%
PLANEJAMENTO	2	1,38%
PÓS VENDA	12	8,28%
PRESIDENCIA	1	0,69%
PRODUÇÃO	18	12,41%
QUALIDADE INDUSTRIAL	3	2,07%
RECURSOS HUMANOS	6	4,14%
SEGURANÇA PATRIMONIAL	3	2,07%
SUORTE E DESENVOLV. DE PRODUTOS	2	1,38%
SUPRIMENTOS	6	4,14%
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	4	2,76%
VICE PRESIDENCIA	2	1,38%
TOTAL DE GESTORES	145	100,00%

PARTICIPAÇÃO DOS SETORES:



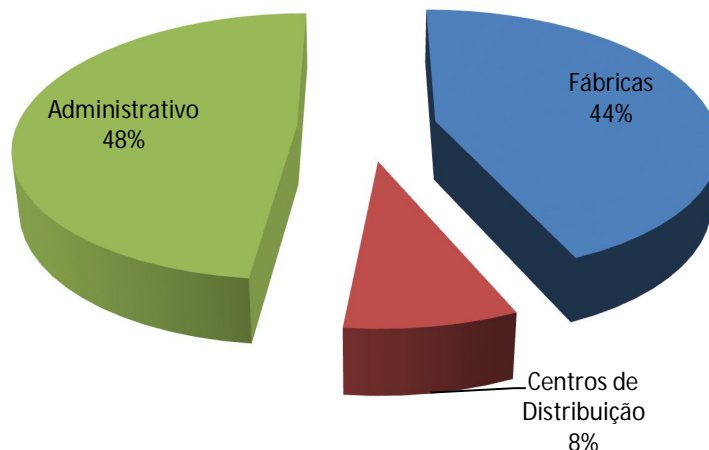
LOCALIDADES:

- Joinville/SC: 29 (20%)
- Curitiba/PR: 70 (48,27%)
- Manaus/AM: 46 (31,72%)



UNIDADES DE NEGÓCIO:

- Fábricas: 63 (43,44%)
- Centros de Distribuição: 12 (8,27%)
- Administrativo: 70 (48,27%)



4.5 RESULTADOS

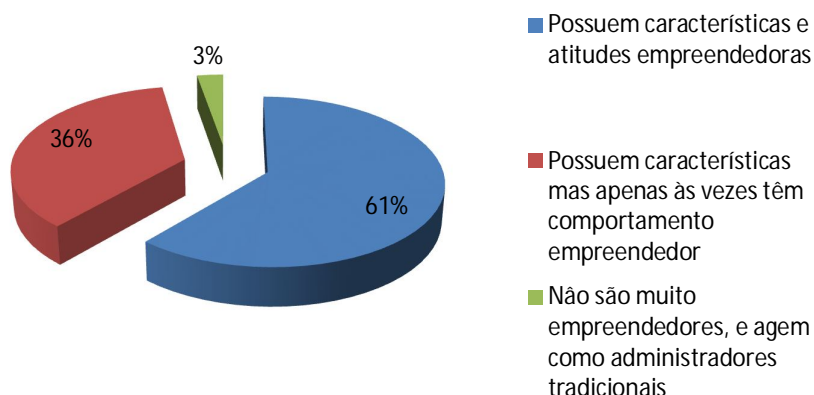
De acordo com Schmidt e Bohnenberger (2009) as seguintes características para identificar o perfil empreendedor:

- Autoeficaz: envolve suas capacidades de motivação, cognitiva e os cursos de ação que estão dispostos a seguir para ter controle sobre eventos de sua vida.
- Assume riscos calculados: a pessoa, diante de um projeto específico, analisa as variáveis que podem influenciar seus resultados e decide se continua ou não com ele.
- Planejador: pessoa que se prepara para o futuro.
- Detecta oportunidades: habilidade de identificar e fazer uso de informações abstratas que surgem implícitas em um mundo em constante mudança.
- Persistente: tem capacidade de trabalhar intensamente, sujeitando-se a privações diversas, em projetos de retorno incerto.
- Sociável: esta característica diz respeito ao grau de utilização de sua rede social para dar suporte à sua atividade profissional.
- Inovador: relaciona ideias, fatos, demandas e necessidades do mercado de maneira criativa.

- Líder: a partir de seus próprios objetivos, usa sua capacidade de influência para que outras pessoas adotem esses objetivos voluntariamente.

Desta forma, no aspecto geral da empresa X considerando todos os 145 gestores entrevistadas, 89 (61,37%) pontuaram entre 120 e 150 o que indica que estes já são empreendedores, que possuem as características agem como tal. 52 respondentes, equivalente a 35,86% dos entrevistados, pontuaram entre 90 e 119 pontos o que segundo o teste significa que estes possuem muitas características empreendedoras e que às vezes se comportam como um. Apenas 4 gestores (2,75%) pontuaram entre 60 e 89 pontos, o que demonstra que ainda não são muito empreendedores e provavelmente se comportam, na maior parte do tempo, como administradores tradicionais e nenhum gestor pontuou menos que 59 pontos o que indicaria que a pessoa não é empreendedora e, se continuasse a agir como age dificilmente seria .

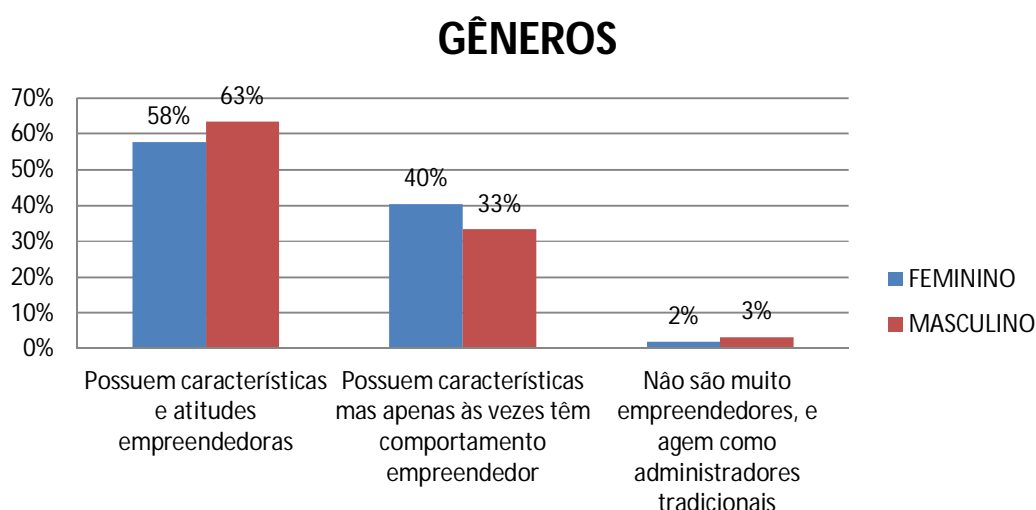
Aspecto Geral



Quanto ao quesito gênero, obtivemos o seguinte resultado:

Das 52 mulheres entrevistadas, 30 (57,69%) são intraempreendedoras, 21 (40,38%) tem muitas características, mas não se comportam como empreendedoras corporativa, e 1 (1,92%) não é muito intraempreendedora, se comportando como um administrador tradicional que não inova o suficiente.

Dos 93 homens entrevistados, 59 (63,44%) são intraempreendedores, 31 (33,33%) tem muitas características, mas não se comportam como empreendedores corporativos, e 3 (3,22%) não são muito intraempreendedor - se comporta como um administrador tradicional que não inova o suficiente.



Quanto ao quesito cargo:

Dos 9 diretores, 8 (88,88%) apresentaram o perfil intraempreendedor com exceção de 1 (11,11%).

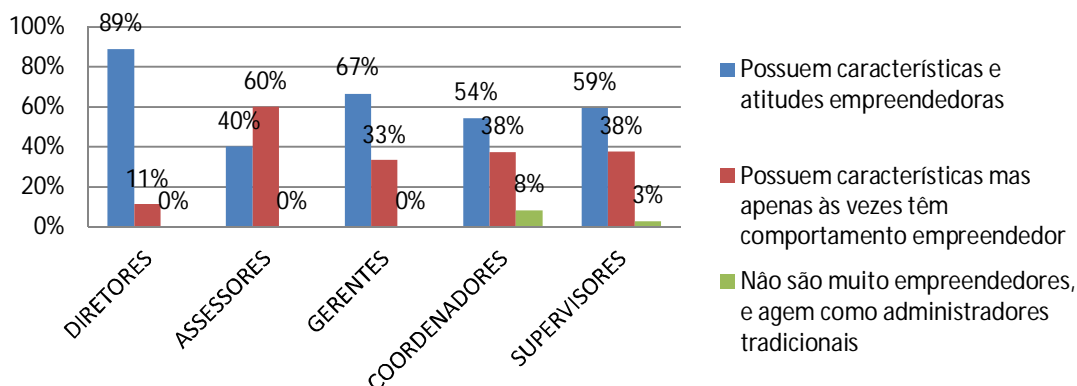
Dos 5 assessores entrevistados, apenas 2 (40%) atingiram o perfil ideal de empreendedor corporativo, 3 (60%) tem muitas características, mas não se comportam como empreendedores corporativos.

Dos 33 Gerentes, 22 (66,66%) apresentaram perfil intraempreendedor, 11 (33,33%) tem muitas características mas não se comportam como empreendedores corporativos.

Dos 24 Coordenadores, 13 (54,23%) apresentaram perfil intraempreendedor, 9 (37,50%) tem muitas características, mas não se comportam como empreendedores corporativos e 2 (8,33%) não são muito intraempreendedores, se comportam como um administrador tradicional que não inova o suficiente.

Dos 74 supervisores, 44 (59,45%) apresentaram perfil intraempreendedor, 28 (37,83%) tem muitas características, mas não se comportam como empreendedores corporativos e 2 (2,70%) não são muito intraempreendedores, se comportam como um administrador tradicional que não inova o suficiente.

CARGOS



RANKING DEPARTAMENTOS COM MAIOR PONTUAÇÃO NO TESTE DE PERFIL EMPREENDEDOR:

COLOCAÇÃO	DEPARTAMENTO	PONTUAÇÃO
1º	ASSESSORIA JURIDICA	146
2º	PRESIDENCIA	145
3º	GESTÃO DE PROCESSOS	143
4º	VICE PRESIDENCIA	143
5º	FATURAMENTO / TRANSPORTE	139
6º	AUDITORIA INTERNA	138
7º	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	137,75
8º	CONTROLADORIA	137,56
9º	DIRETORIA EXECUTIVA	133
10º	COMERCIAL	131,31
11º	DEPARTAMENTO FINANCEIRO	131,13
12º	QUALIDADE INDUSTRIAL	126,33
13º	PÓS VENDA	126,25
14º	DIRETORIA - INDUSTRIAL	125
15º	COMÉRCIO EXTERIOR	124,33
16º	SUPRIMENTOS	123,83
17º	DIRETORIA ADMINISTRATIVA	120
18º	ENGENHARIA	119,82
19º	LOGÍSTICA	119,58
20º	GERÊNCIA INDUSTRIAL	119,50
21º	MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	119,50
22º	LINHA DE MONTAGEM	118,50
23º	SUORTE E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	117

24º	RECURSOS HUMANOS	116,67
25º	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	112,50
26º	MARKETING	109,50
27º	PLANEJAMENTO	105,50
28º	GESTÃO AMBIENTAL	100
29º	SEGURANÇA PATRIMONIAL	100

Se fossemos medir o nível de intraempreendedorismo pela pontuação média de cada setor, do 1º ao 17º colocado (17 áreas) apresentaram o perfil ideal de intraempreendedorismo. Do 17º ao 29º colocado - (12 áreas), possuem muitas características mas não se comporta como empreendedor corporativo.

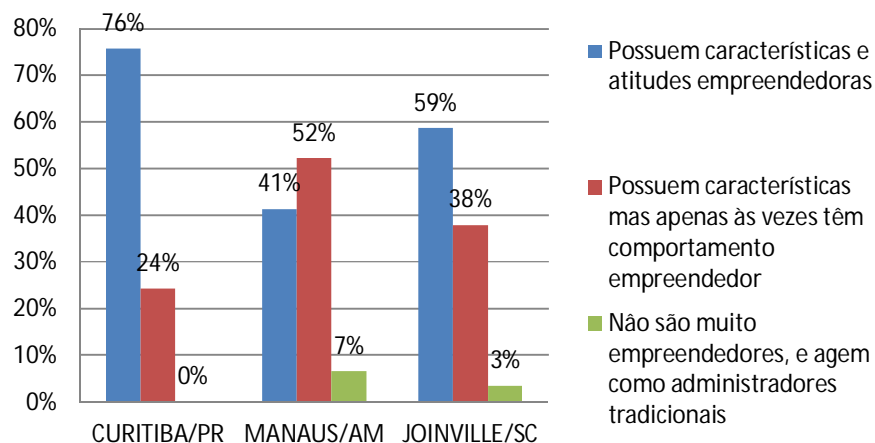
Quanto ao quesito localidade:

Dos 70 gestores de Curitiba/PR, 53 (75,71%) apresentaram o perfil ideal de intraempreendedorismo. 17 (24,28%) possuem muitas características mas não se comporta como empreendedor corporativo.

Dos 29 gestores de Joinville/SC 17 (58,62%) apresentaram o perfil ideal de intraempreendedorismo; 11 (37,93%) possuem muitas características, mas não se comporta como empreendedor corporativo; e 1 (3,44%) não é muito intraempreendedor, se comporta como um administrador tradicional que não inova o suficiente.

Dos 46 gestores de Manaus/AM, 19 (41,30%) apresentaram o perfil ideal de intraempreendedorismo; 24 (52,17%) possuem muitas características, mas não se comporta como empreendedor corporativo; e 3 (6,52%) não são muito intraempreendedor, se comporta como um administrador tradicional que não inova o suficiente.

LOCALIDADES



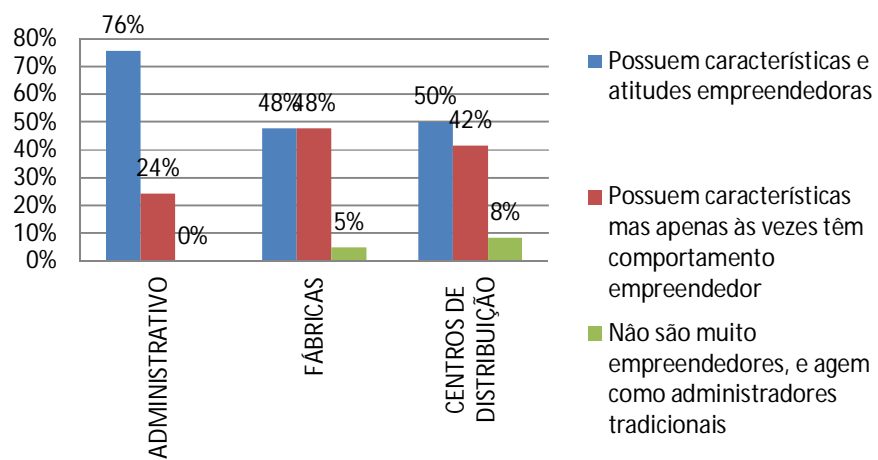
Quanto ao quesito unidade de negócio:

Dos 70 gestores da área administrativa, 53 (75,71%) apresentaram o perfil ideal de intraempreendedorismo; 17 (24,28%) possuem muitas características mas não se comporta como empreendedor corporativo;

Dos 12 gestores do centro de distribuição, 6 (50%) apresentaram o perfil ideal de intraempreendedorismo; 5 (41,66%) possuem muitas características, mas não se comporta como empreendedor corporativo e 1 (8,33%) não é muito intraempreendedor, se comporta como um administrador tradicional que não inova o suficiente.

Dos 63 gestores das fábricas, 30 (47,61%) apresentaram o perfil ideal de intraempreendedorismo; 30 (47,61%) possuem muitas características, mas não se comporta como empreendedor corporativo e 3 (4,76%) não é muito intraempreendedor, se comporta como um administrador tradicional que não inova o suficiente.

UNIDADES DE NEGÓCIO



5 CONCLUSÃO

Com estes percentuais pode-se constatar que o perfil empreendedor é predominante nos gestores da empresa X, pois mais da metade dos entrevistados (61,37%) atingiu a pontuação ideal. No entanto, como levantamento foi feito apenas com gestores, o percentual de 38,61% do total com o perfil fora do ideal é preocupante pois quando se fala em gestores que lideram equipes, equiparo à quantidade de subordinados que são liderados por pessoas que não são empreendedoras e o impacto que isso tem nos resultados da organização - as oportunidades de negócio, de melhoria, de inovação que podem ter sido perdidas devida a gestão inadequada destes colaboradores sem o perfil de líder intraempreendedor.

O percentual de homens com o perfil intraempreendedor ideal é 5% maior que o de mulheres, portanto, constatamos que na empresa X há mais homens com o perfil de empreendedores corporativo ideal que mulheres. Em ambos os gêneros, o percentual de pessoal que possui características intraempreendedoras mas não se comportam como tal é alto e isso pode indicar que precisamos incentivá-los a inovação para que venham a apresentar o perfil ideal futuramente.

Quanto à avaliação por cargos, em nível de diretoria, a pontuação foi baixa, pois o satisfatório é que 100% da mais alta hierarquia obtivesse a pontuação ideal. Isso provavelmente deve privar as áreas de inovar permanecendo no *status quo*.

Os assessores deveriam ser criativos para mostrar aos diretores que assessoram o que se passa nas áreas e sugerir melhorias no processo, isso pode prejudicar o elo entre a diretoria e subordinados.

Quanto aos cargos de gerencia, coordenação e supervisão, os resultados foram, de certa forma, satisfatórios pois mais da metade obteve o perfil ideal indicando que mais da metade da massa de colaboradores liderada por eles tem uma liderança com comportamento intraempreendedor.

O resultado por localidade indicou que as unidades da região sul são mais intraempreendedoras que a unidade da região norte. Isso indica a diversidade cultural pode influenciar no perfil intraempreendedor de diferentes regiões do país.

Quanto às áreas de atividade pode-se verificar que a área administrativa da empresa X é a mais intraempreendedora, seguida da área logística dos centros de distribuição ficando por último a área fabril. Desta forma entende-se que a área

administrativa onde se tomam as decisões estratégicas da empresa tiveram mais índice de intraempreendedorismo que as áreas operacionais.

Considerações Finais

Para os colaboradores que obtiveram a pontuação ideal, estes tem tudo para se diferenciar na organização.

Para os que são empreendedores, mas que não colocam o intraempreendedorismo em prática, isso pode ser melhorado se forem equilibrados os pontos ainda fracos com os pontos fortes.

Para os que não são muito empreendedores e que se comportam como administradores tradicionais - que não inova muito, deve-se analisar os principais pontos fracos e definir estratégias pessoais para eliminá-los.

Gestores precisam ser intraempreendedores, pois tem autonomia para inovar, visualizar oportunidades e implementá-la com liderança empreendedora e canalizar o resultado para criação de valores visando o crescimento da organização.

É de extrema importância que a cultura empreendedora seja cultivada para que os negócios prosperem.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, jul./ago. 2009.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

JORDÃO, Sônia. 2004. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empreendedorismo-e-lideranca-nas-empresas/22/> Acessado em 01 de novembro de 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5 Ed. V.1. São Paulo: Atlas ,1999.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de. **Downsizing e imperativos organizacionais: O caso de uma agência de comunicação da cidade do Recife**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFPE, Recife, 1998.

MERRILL, W. C.; FOX, K. A. **Estatística Econômica: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1977. 738 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. – 10 ed. - São Paulo: HUCITEC, 2007.

MORRIS, M.; KURATKO, D. F. **Corporate entrepreneurship**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa Para ser um empreendedor** São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

PINHEIRO, Aguilar. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-empreendedorismo-dons-ou-aprendizados/31105/>. Acessado em 01 de novembro de 2013.

Popper, Karl. **A Logica da Pesquisa Científica**. São Paulo: Editora Cultrix, 1972.

REGINALDO,?. 2013. Disponível em <http://rodriguesreginaldo.blogspot.com.br/2013/03/inovacao-e-o-intrapreneurship-e-o.html> Acessado em 01 de novembro de 2013

SCHULZ, Nick. **Creative destruction**. Fraser Institute, 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico; uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.